



RESEARCH

企業の物流戦略の現状と課題



2025年11月16日

ニッセイ基礎研究所 金融研究部 吉田 資

1 背景・目的



Finance

- 昨今、企業の物流業務を取り巻く社会情勢は、「物流2024年問題」をはじめとして、大きく変化。
- 企業の物流戦略は重要な経営課題のひとつに位置づけられている。
- 物流不動産市場の見通しを考える上でも、企業の「物流戦略」を理解することは重要。
- そこで、弊社は、三菱地所リアルエステートサービス株式会社と共同で、主要荷主企業および物流企業を対象に「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」を実施した。

「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」の概要

- アンケート送付数; 日本国内の主要荷主企業および物流企業 4,486社
[荷主企業3,513社・物流企業973社]
- 回答数; 234社(回収率: 5%)
- 調査時期; 2024年7月~9月
- 調査方法; 郵送・E-mailによる調査票の送付・回収



1. 物流事業戦略について
 - 1 貴社の取扱貨物について
 - (1) 取扱品目 (2) 物流業務における輸送手段
 - 2 貴社の物流体制について
 - (1) 物流施設の配置方針 (2) 物流施設（拠点）数の方針
 - 3 物流業務の外部委託について
 - 4 貴社の物流業務における課題について
 - 5 物流業務に影響を与える社会課題について
 - (1) 「物流2024年問題」 (2) 「物流DX」の取組状況 (3) 物流業務に影響が大きいと考える各種施策
 - 6 物流戦略（物流業務方針）の策定について
 - (1) 物流戦略の策定を担当する部署（会社） (2) 物流戦略の長期ビジョン・中期計画策定の状況
 - (3) 物流業務における貨物量の見通し (4) 物流戦略に影響を与えると考える社会潮流
2. 物流戦略を具現化する物流施設利用について
 - 1 物流施設の所有形態について
 - (1) 賃貸施設の割合 (2) 賃貸施設の割合を見直す理由
 - 2 物流施設の立地について
 - (1) 物流施設の利用面積（現在と3年後） (2) 利用面積を見直す理由
 - (3) 物流施設に求める立地条件 (4) 高速道路ICまでの距離について、許容できる最長距離
 - (5) 配送地点までの距離について、許容できる最長距離
 - 3 物流施設のスペック（施設仕様）について
 - 4 物流施設の機能・設備について
 - (1) 利用施設の機能・設備 (2) 利用施設の災害対策設備 (3) 利用施設の自動倉庫関連の設備
 - (4) 利用施設的环境配慮・省エネ型設備
 - 5 物流施設に関わるコストについて

I 物流事業戦略について

I -1 企業の物流体制

I -2 物流業務における課題

I -3 「物流2024年問題」の影響および対策

I -4 物流業務に影響を与える各種施策

I -5 物流戦略(物流業務方針)策定の状況



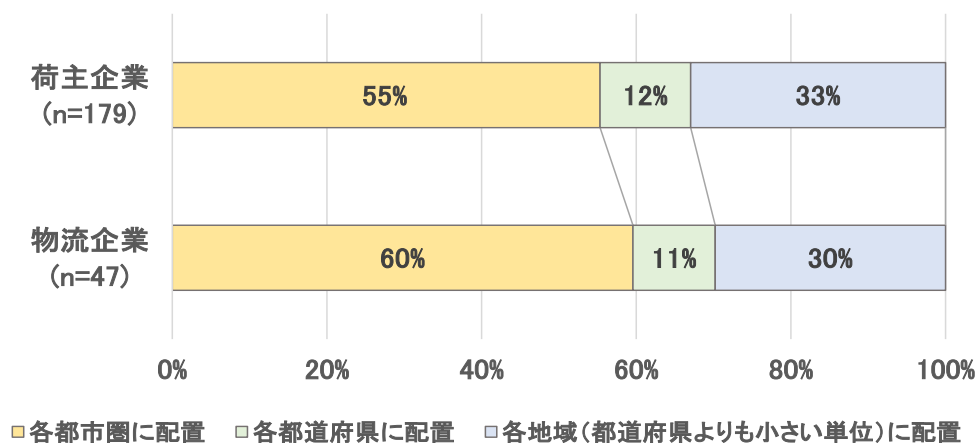


I 物流事業戦略について

I -1 企業の物流体制

- 「物流施設の配置方針」について質問したところ、荷主企業、物流企業ともに「各都市圏に配置」が最も多く、次いで「各地域(都道府県よりも小さい単位)」が多い。
- 多くの企業は、都市圏毎に、輸送・配送範囲を広域でカバーする物流施設を配置。
- 一方、全国でビジネスを展開している大手物流企業や、製造業および小売業の物流機能の一部を担っている商社・卸売業等は、よりきめ細やかな物流サービスを実現するため、地域毎に物流施設を配置。

＜物流施設の配置方針＞

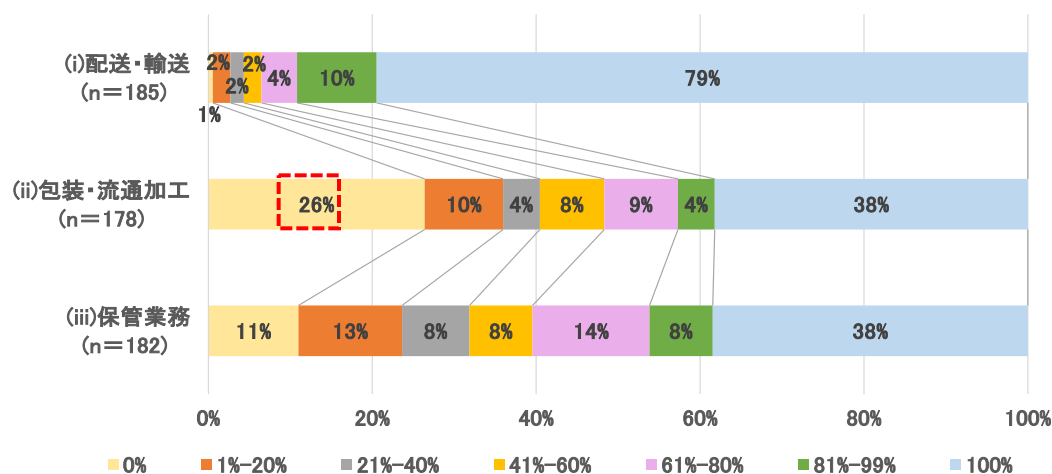


(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



- 荷主企業においては、**物流業務の高度化**等に伴い、各業務を専門事業者**に外部委託**することで**効率的な物流網**を構築する意向が強い。
- 「現在の外部委託の割合」を荷主企業に質問したところ、「外部委託比率が100%」(**業務を全て外部委託**)との回答が、(i) **配送・輸送**業務では約**8割**、(ii) **包装・流通加工**業務と(iii) **保管**業務ではそれぞれ約**4割**。
- 一方、(ii) **包装・流通加工**業務では、「**外部委託比率が0%**」との回答が約**4分の1**を占めた。
- **食品の二次加工や家具等の組み立て、ギフト包装(ラッピング)**等、独自のスキルを要する企業では、**全ての業務を自社で担っている**模様。

＜現在の外部委託の割合＞



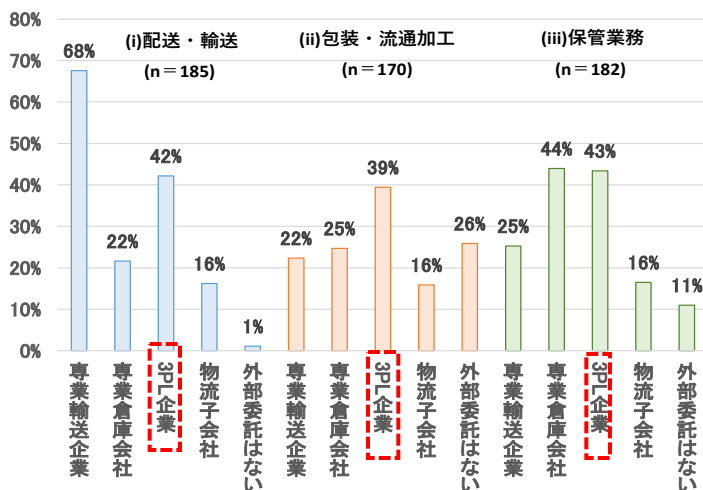
(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



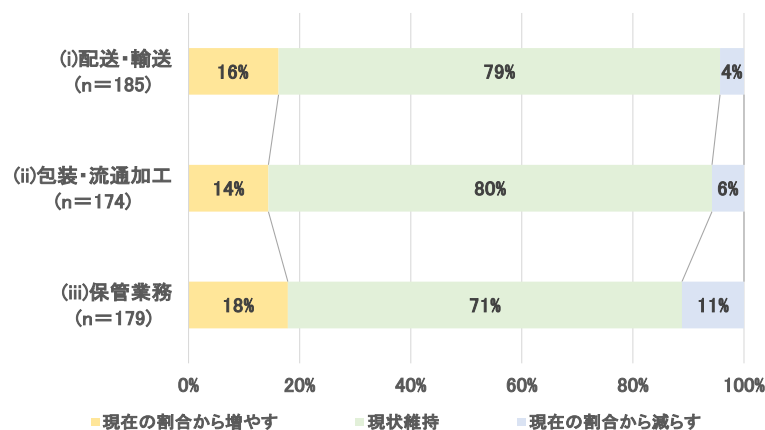
外部委託先および今後の方針

- 現状、**配送・輸送**業務については**トラック運送業者**に、**保管**業務については**倉庫業者**に委託する等、それぞれの専門事業者に委託。
- 一方、「**3PL企業**」との回答が各業務で**約4割**を占める。
- 物流業務サービスを包括的に提供する「**3PL企業**」に一括で委託する**企業**も増えている模様。
- 「今後の外部委託方針」について質問したところ、いずれの業務でも「**増加**」が「**減少**」を上回った。
- 今後も、物流業務の**外部委託が緩やかに進展**。

＜各業務の外部委託先＞



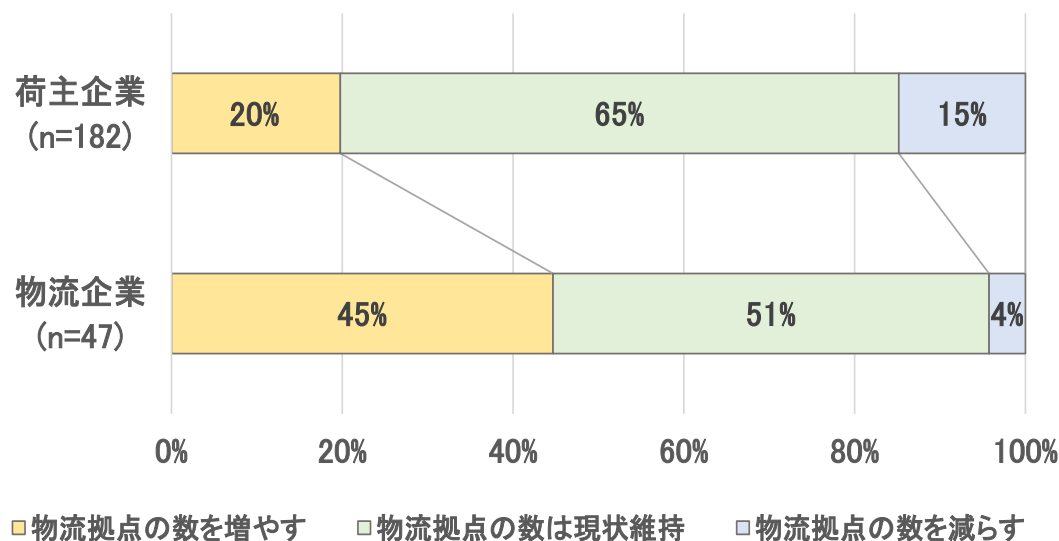
＜今後の外部委託方針＞





- **物流企業**では、物流拠点数を「増やす」との回答が「減らす」との回答を**大幅に上回った**。
- ネット通販市場の拡大等に伴い、物流需要が堅調に推移していることを受けて、**物流企業は物流拠点を拡大(増加)する意向が強い**ことがうかがえる。

＜物流施設の配置方針＞



(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



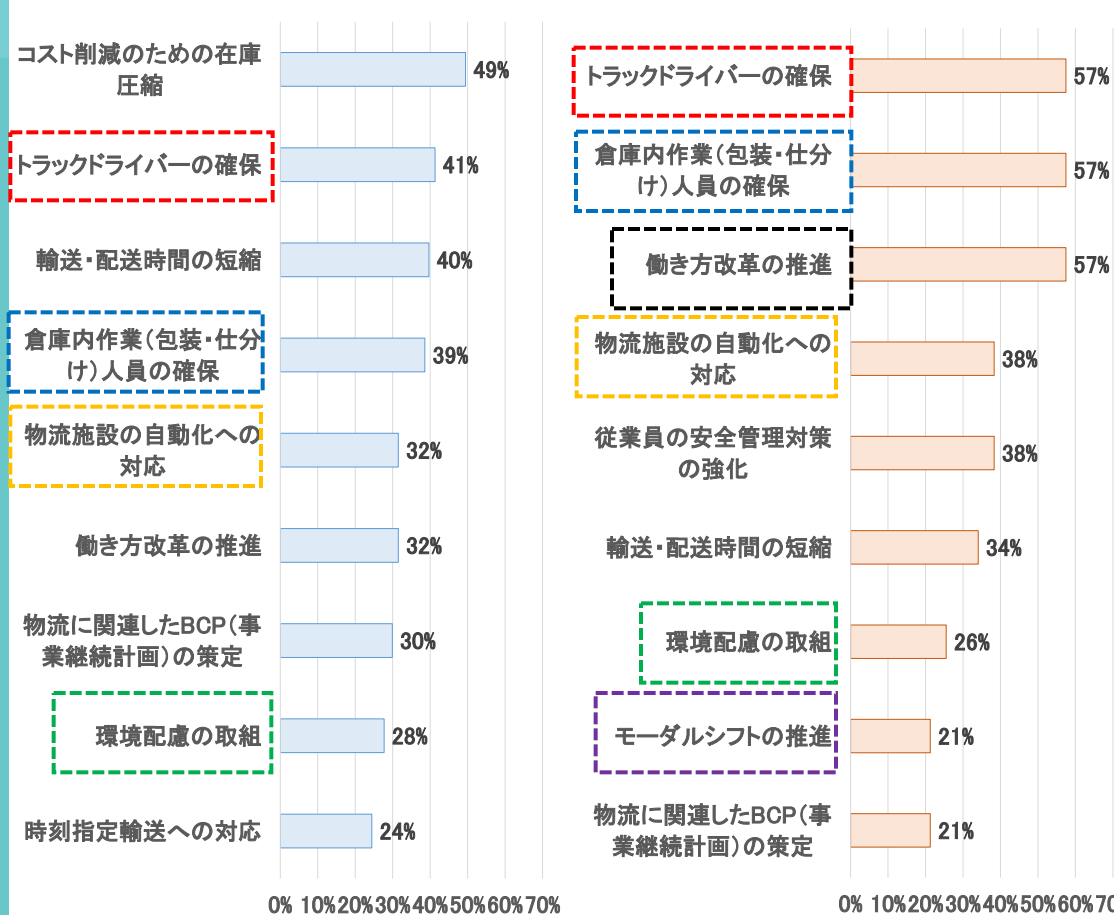
I-2 物流業務における課題

10 物流業務における課題

＜物流業務における課題＞

荷主企業 (n=184)

物流企業 (n=47)



■ 荷主企業、物流企業ともに、**トラックドライバーの確保が喫緊の課題**に。

■ 物流企業では、「**倉庫内作業人員の確保**」や「**働き方改革の推進**」が上位。

➤ 人手不足が加速するなか、労働環境の改善など「**働き方改革**」を推進したいと考える企業が増えている模様。

(注1) 回答は5つまで

(注2) 回答割合が20%以上の項目

(資料) エッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



- 「**物流施設の自動化への対応**」(荷主企業32%・物流企業38%)との回答も上位に。
- 人手不足が深刻化する中、物流施設の自動化・機械化を推進し、施設内**作業の省力化**や**現場作業の負担軽減**を図る取組みが進んでいる。

- 「**環境配慮の取組**」(荷主企業28%・物流企業26%)との回答も。

- こうしたなか、脱炭素社会の実現に向けて、トラックから鉄道や海運などに輸送手段を変更する「**モーダルシフト**」への期待が高まっている。
- 国土交通省「物流総合施策大綱(2021年度～2025年度)」では、鉄道輸送および海運を増やす目標。
 - ✓ 鉄道による貨物輸送量:184 億トンキロ(2019年度)⇒209億トンキロ(2025年度)
 - ✓ 海運による貨物輸送量:358 億トンキロ(2019 年度)⇒389億トンキロ(2025 年度)
- 本調査でも、物流企業において、「**モーダルシフトの推進**」(21%)との回答が一定数あがっている。

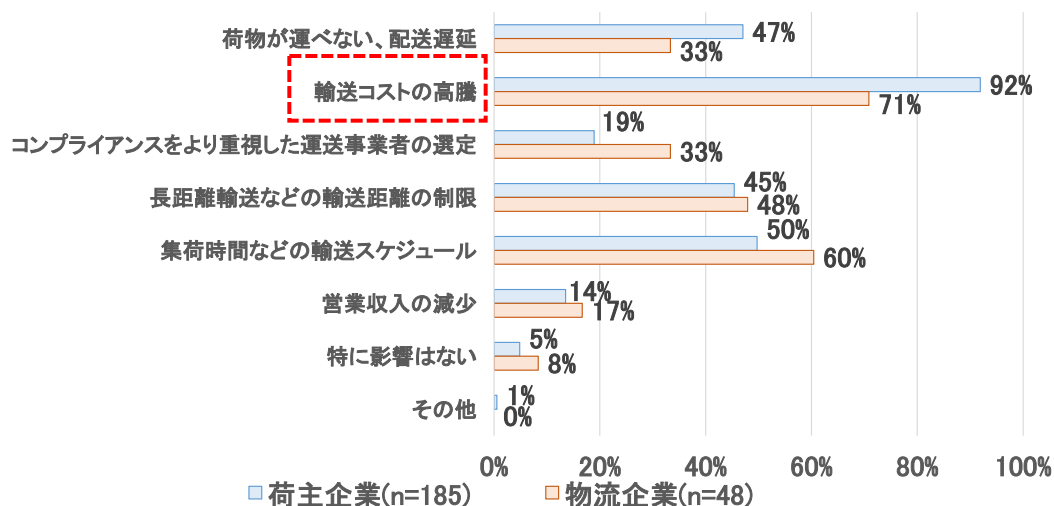


I-3 「物流2024年問題」の影響および対策

「物流2024年問題」の影響

- 「物流2024年問題」
- ✓ 働き方改革関連法の改正により、2024年4月から自動車運転業務に対して、時間外労働時間の上限規制（年間960時間）が適用されたことに伴う諸問題。
- 「物流2024年問題」の影響について質問したところ、荷主企業、物流企業ともに「**輸送コストの高騰**」との回答が最も多く、次いで「**集荷時間などの輸送スケジュール**」が多かった。
- 当初、荷物が運べなくなることが懸念されていたが、足元では、人手不足等に伴う**輸送コストの上昇**が課題として強く意識。

<「物流2024年問題」の影響>



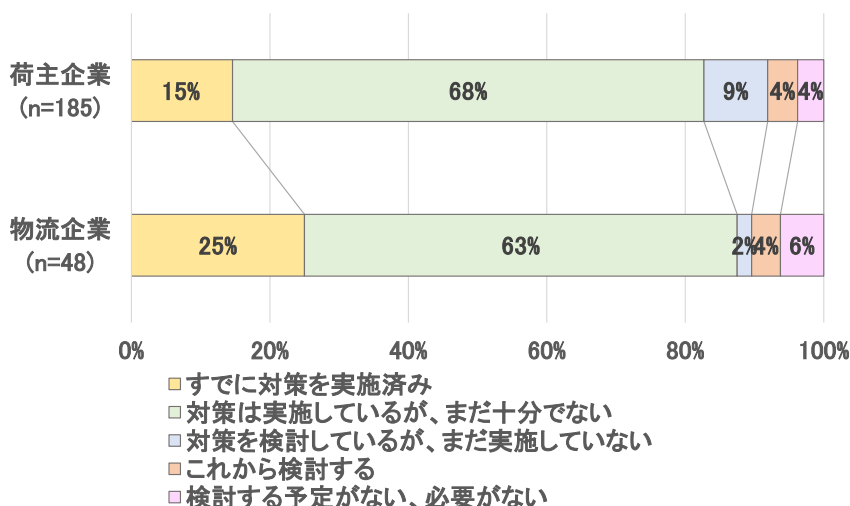
(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」

「物流2024年問題」への対策状況



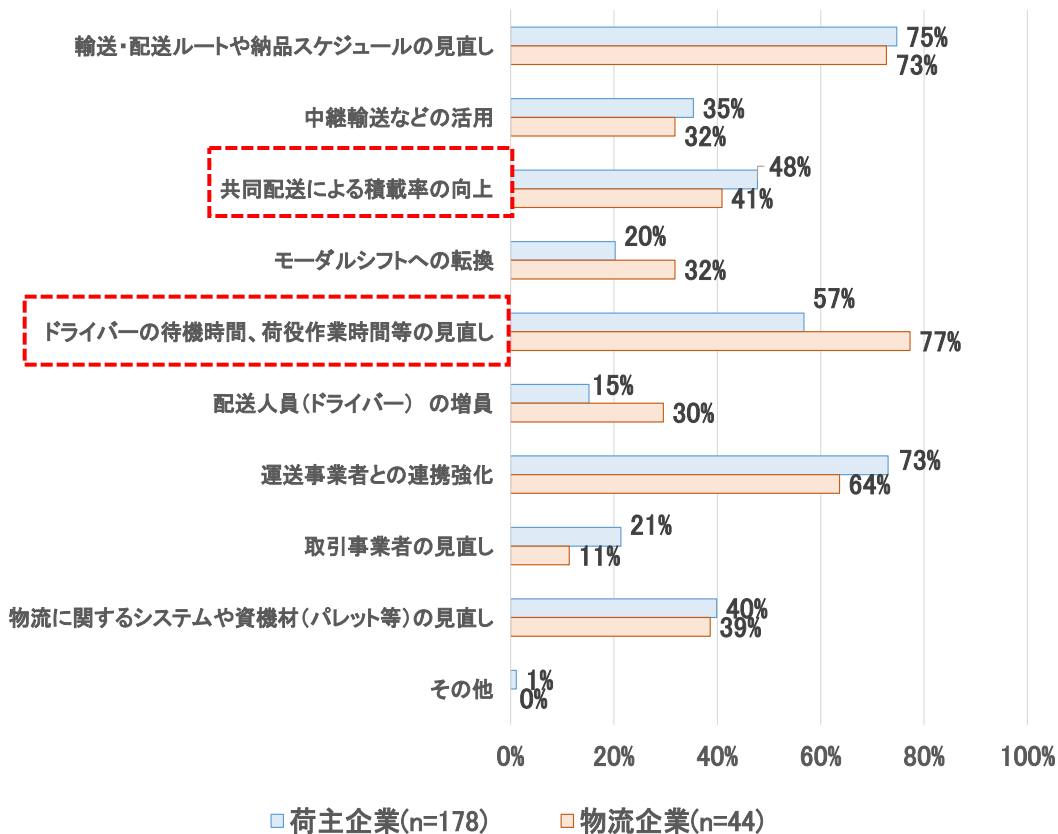
- 「物流2024年問題」への対策状況について、「対策は実施しているが、まだ十分でない」(荷主企業68%・物流企業63%)との回答が最も多い。
- 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「時間外労働960時間規制に対するトラックドライバーの意識調査アンケート結果」によれば、「時間外労働時間の上限年間960時間」について、22%のドライバーが認識していないと回答。
- ✓ 時間外労働時間の上限規制は、輸送の担い手であるドライバーにおいても、十分には浸透していない模様。
- 引き続き「物流2024年問題」への対策が求められている。

<「物流2024年問題」への対策状況>



(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」

<「物流2024年問題」への対策（「物流業務」に関する対策）>



- 物流企業では、「**ドライバーの待機時間、荷役作業時間等の見直し**」との回答が最も多い。
- ✓ 慣行として、ドライバーが荷物の積み下ろしや積み込みを行うケースが多い。
- ✓ **荷役作業や荷待ち時間**等が長時間労働の要因に。
- 「物流2024年問題」への対応を契機に、**輸送ルートやスケジュールの見直し**とともに、「**荷待ち時間**」等の**短縮**に取り組む企業が多い
- 「**共同配送による積載率の向上**」との回答も上位。

(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス
「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」

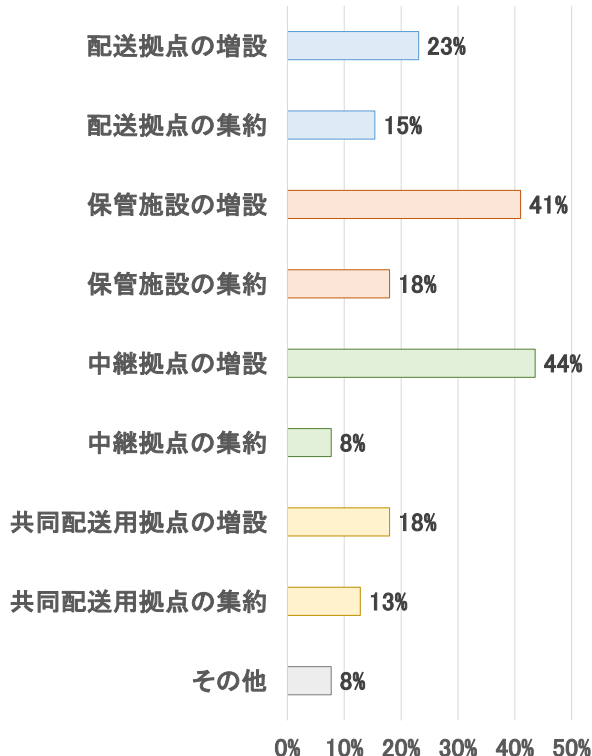
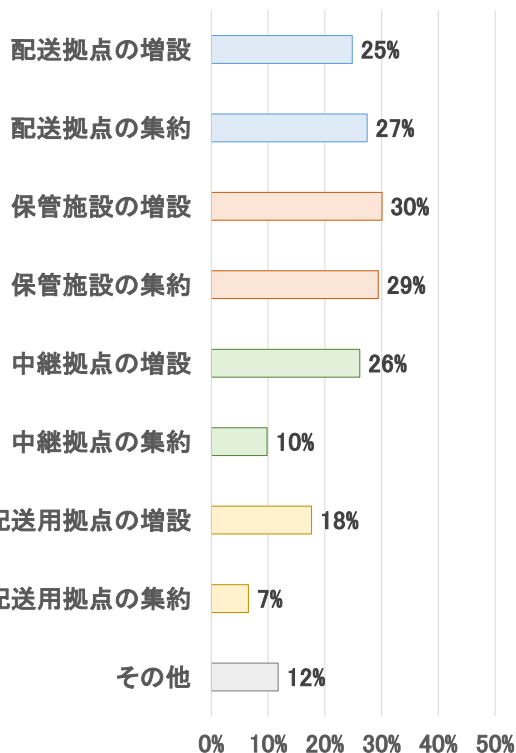
16 「物流2024年問題」への対策（「物流施設」に関する対策）



<「物流2024年問題」への対策（「物流施設」に関する対策）>

荷主企業 (n=153)

物流企業 (n=39)



■ トラックドライバーの拘束時間短縮を目的として、「中継輸送」が注目されるなか、**中継拠点の整備**も進んでいる模様。

■ 物流企業では、「配送拠点」、「保管施設」、「中継拠点」、「共同配送拠点」**いずれも、「増設」が「集約」を大きく上回った。**

(資料) ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



I-4 物流業務に影響を与える各種施策



- 政府は、「物流2024年問題」の解決等に向けて、「物流革新に向けた政策パッケージ」(2023年6月)、並びに「物流革新緊急パッケージ」(2023年10月)を策定し、我が国の物流を支えるための環境整備を進めている。

- 本調査では、政策パッケージが示す

- ✓ 「①商慣行の見直し」
- ✓ 「②物流の効率化」
- ✓ 「③荷主・消費者の行動変容」

に関する施策の中で、自社の物流業務に影響が大きいと考える施策について質問した。

1. 具体的な施策

(1) 商慣行の見直し

- ① 荷主・物流事業者間における物流負荷の軽減
- ② 納品期限、物流コスト込み取引価格等の見直し
- ③ 物流産業における多重下請構造の是正
- ④ トラックGメン（仮称）の設置等
- ⑤ 担い手の賃金水準向上等に向けた適正運賃收受・価格転嫁円滑化等
- ⑥ トラックの「標準的な運賃」制度の拡充・徹底

(2) 物流の効率化

- ① 即効性のある設備投資の促進
- ② 物流GXの推進
- ③ 物流DXの推進
- ④ 物流標準化の推進
- ⑤ 物流拠点の機能強化や物流ネットワークの形成支援
- ⑥ 高速道路のトラック速度規制の引上げ
- ⑦ 労働生産性向上に向けた利用しやすい高速道路料金の実現
- ⑧ 特殊車両通行制度に関する見直し・利便性向上
- ⑨ ダブル連結トラックの導入促進
- ⑩ 貨物集配中の車両に係る駐車規制の見直し
- ⑪ 地域物流等における共同輸配送の促進
- ⑫ 軽トラック事業の適正運営や安全確保
- ⑬ 女性や若者等の多様な人材の活用・育成

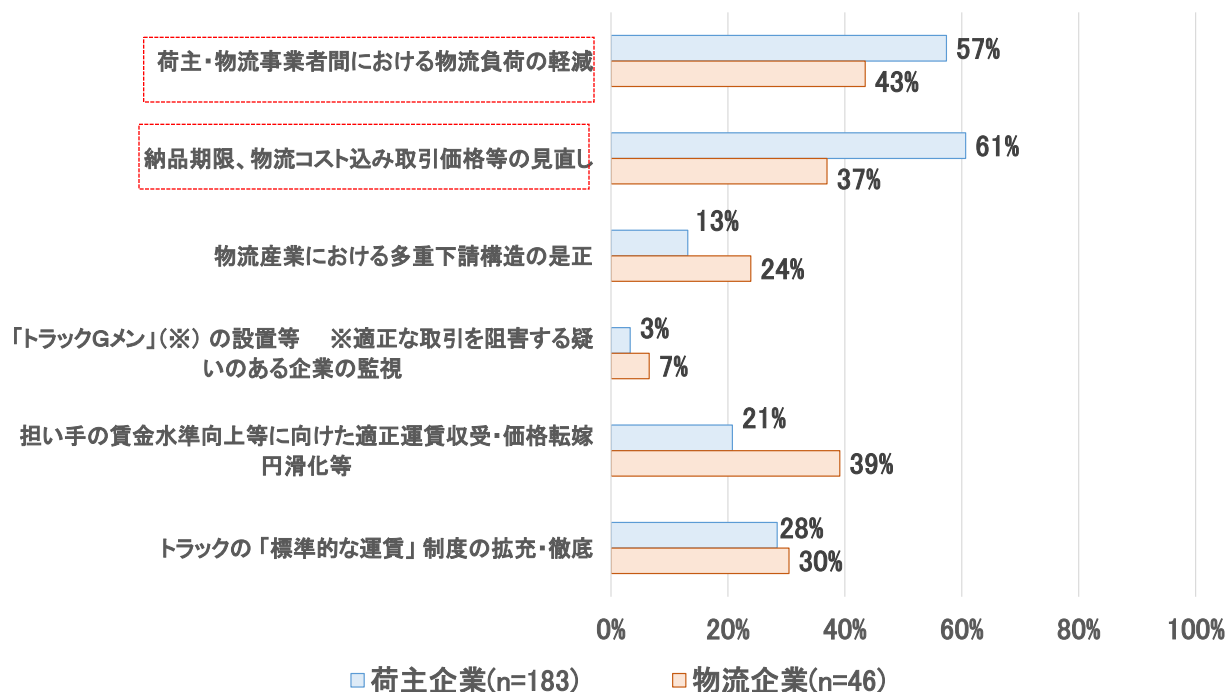
(3) 荷主・消費者の行動変容

- ① 荷主の経営者層の意識改革・行動変容
- ② 荷主・物流事業者の物流改善の評価・公表
- ③ 消費者の意識改革・行動変容を促す取組み
- ④ 再配達率「半減」を含む再配達削減
- ⑤ 物流に係る広報の推進

「商慣行の見直し」に関する施策の影響

- 荷主企業では「納品期限、物流コスト込み取引価格等の見直し」(61%)が最も多い。
- 物流企業では、「荷主・物流事業者間における物流負荷の軽減」(43%)が最も多い。

<「商慣行の見直しに関する施策の中で、物流業務に影響が大きい施策」>



(注)回答は2つまで

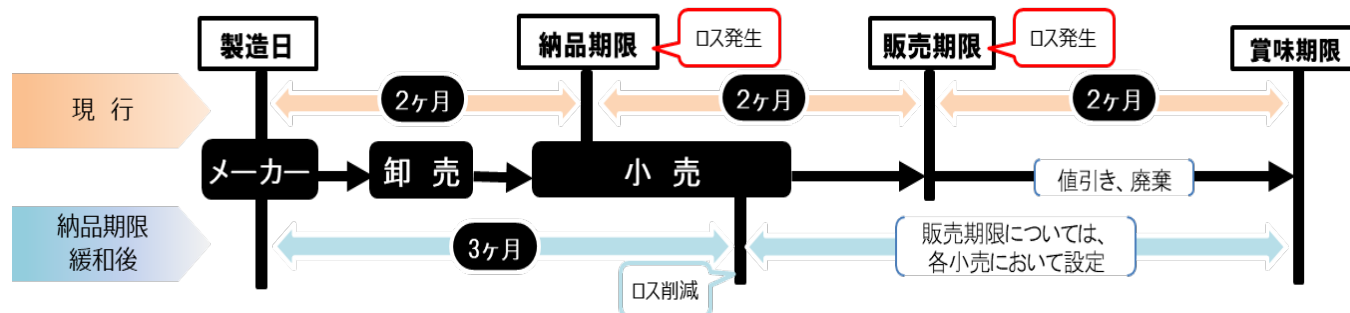
(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」





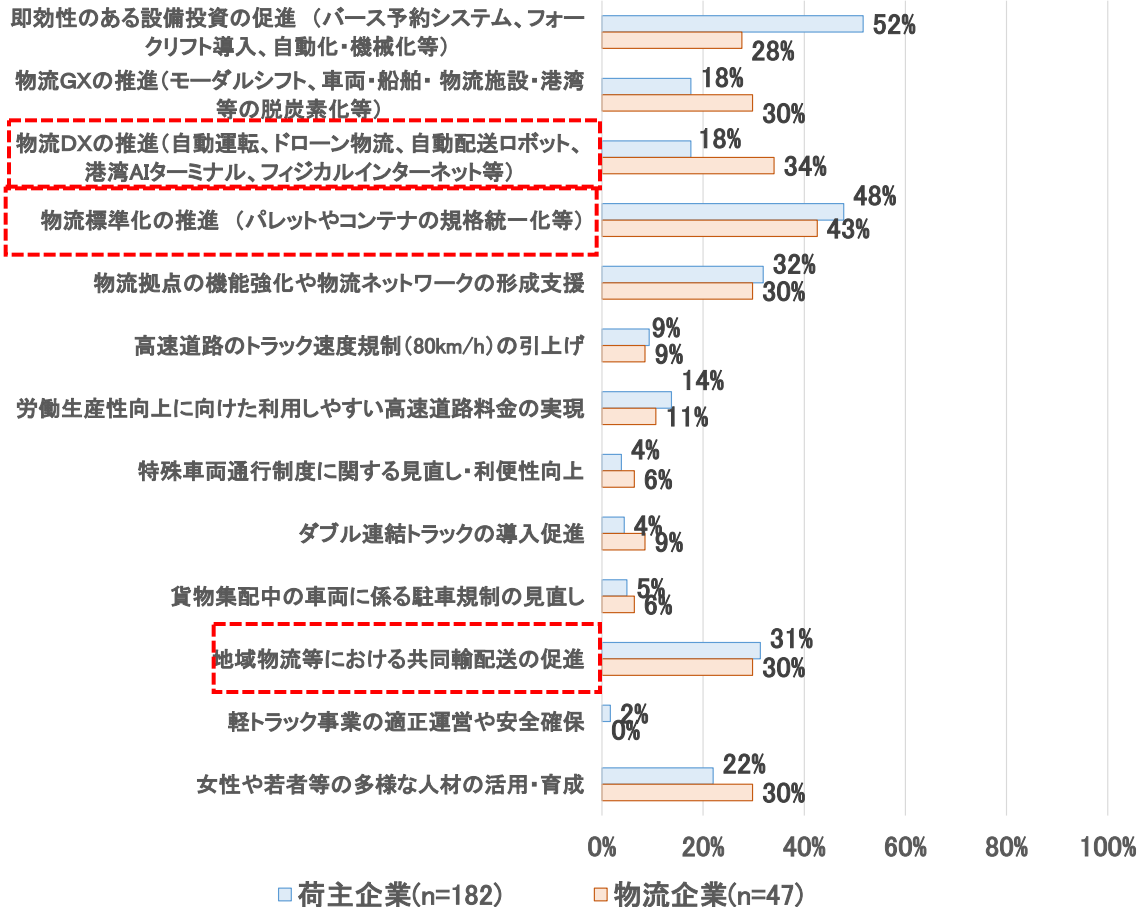
- 「納品期限、物流コスト込み取引価格等の見直し」
 - ✓ 食品流通業界における、いわゆる「**3分の1ルール**」が存在。
 - ✓ 厳格な品質管理は、**在庫管理の煩雑さ**や**返品**の**輸送負担**を生んでいるとの指摘。
 - ✓ 賞味期間の3分の1以内で納品できなかった商品は、期限まで多くの日数を残すにも関わらず、廃棄される点（「**食品ロス**」）も問題視。
- 「荷主・物流事業者間における物流負荷の軽減」
 - ✓ 2024年11月に国土交通省は、**2028年までに**、5割の車両で**積載効率を50%**に、5割の運行で1運行当たりの**荷待ち・荷役等時間を計2時間以内に削減**する目標。
 - ✓ 物流企業は荷主企業と連携して、**物流の効率化**および**トラックドライバーの負荷軽減**に取り組むことが求められている。

<「3分の1ルール」>



「物流の効率化」に関する施策の影響

＜物流の効率化に関する施策の中で、物流業務に影響が大きい施策＞



- 物流企業、荷主企業ともに、「物流標準化の推進（パレットやコンテナの規格統一化等）」は上位。
- 国内輸送の約4割が「バラ積み」で行われており、荷積み・荷下ろし作業が長時間化する要因
- パレット輸送でも、会社によってパレットの形状・サイズが異なることから、パレットを崩して手作業で納品するといった作業が発生
- トラックドライバーの労働負担増。

(注) 回答は3つまで

(資料) ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」

- 「物流DX(自動運転、ドローン物流、自動配送ロボット等)の推進」との回答も多い。
- ✓ 日本ロジスティクスシステム協会「2023年度会員アンケート調査」によれば、「**物流DXを推進する人材が不足している**」との回答が**約6割**。
- DX推進の必要性を認識する一方、人材不足等の課題もあり、行政の支援拡大に期待。

- 「地域物流等における共同輸配送の促進」との回答も一定数みられた。
- ✓ 人手不足等により、**地方で共同配送の必要性**が特に高い。
- 近年では、業界の垣根を超えて**異業種との共同配送**に取り組む企業も。

＜共同配送の事例＞

開始時期	企業	概要
2024年	ローソン、ワタミ	ローソンの弁当や総菜を運ぶトラックの空いた時間を使い、ワタミが手がける食事宅配サービスの商品を営業所に配送。
2024年	西武ホールディングス、オリックス	両グループ傘下のホテル向けに食材などを共同配送。
2024年	積水ハウス、積水化学工業、旭化成ホームズ	地域ごとに物流拠点を共有し、3社が調達した住宅部材を共同配送。
2024年	ファミリーマート、ローソン	東北地方の一部地域で、冷凍食品の共同配送。
2025年	日本製紙、キリンビバレッジ、スギ薬局、アスクル、YKK AP	物流データを共有するシステム基盤を使い、各社の荷物量や季節変動を把握し、他業種の製品が混載する共同配送を検討。
2027年	ヤマダHD、ビックカメラ、エディオン、ケースHD、上新電機、ノジマ、ベイシア電器、パナソニックHD子会社、ソニーグループ子会社、三井倉庫ロジスティクス	共同物流や在庫管理などの流通戦略を策定する新会社を2027年に共同で設立することを検討。

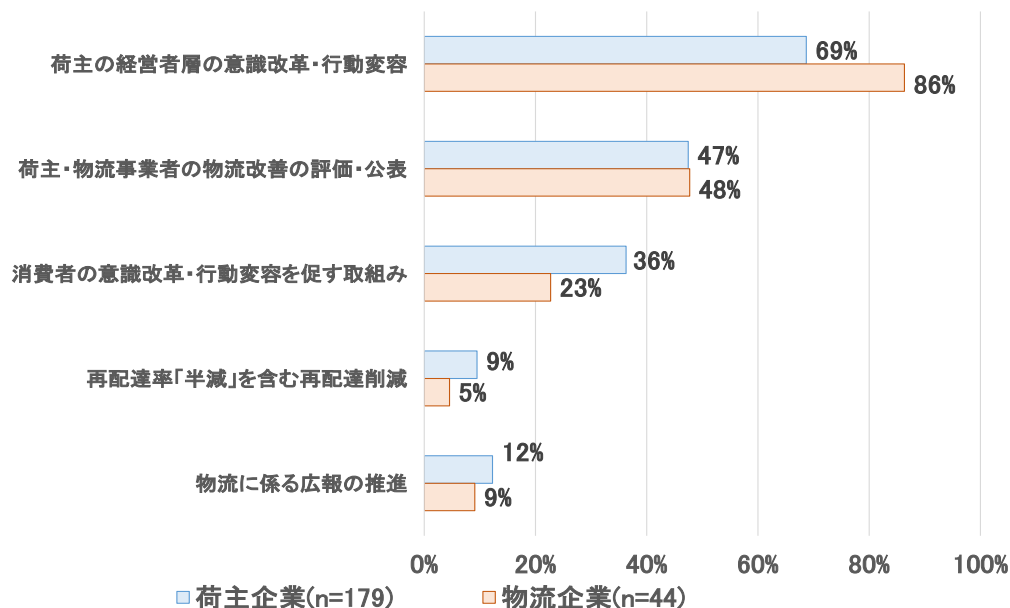


「荷主・消費者の行動変容」に関する施策の影響

- 荷主企業、物流企業ともに「**荷主の経営者層の意識改革・行動変容**」との回答が最も多い。
- 2024年5月の物流関連2法改正公布により、一定規模の事業者が「**特定事業者**」に指定。
- 特定事業者に該当する荷主企業は、「**物流統括管理者**」を、**事業運営上の重要な決定に参画する役員**等から選任することが義務付け。

※2026年4月から法律施行を想定

＜荷主・消費者の行動変容に関する施策の中で、物流業務に影響が大きい施策＞



「物流関連2法」:
「流通業務総合効率化法」と「貨物自動車運送事業法」。

「物流統括管理者」:
物流効率化を推進する計画策定および実行等を行う。



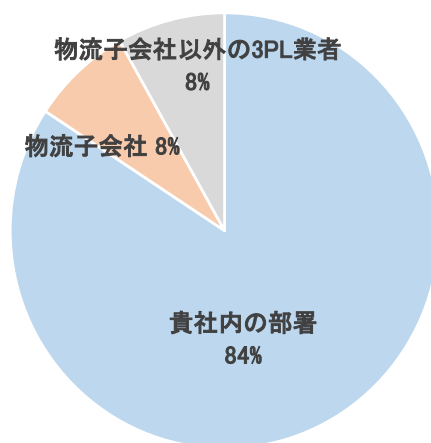


I-5 物流戦略（物流業務方針）策定の状況

物流戦略の策定を担当する部署（会社）

- 「物流業務方針の策定を担当する部署（会社）」について、荷主企業に質問したところ、「**社内の部署**」が**約8割**を占めた。
- 物流業務のアウトソーシングは進展しているものの、物流戦略の策定を外部に委託している企業は今のところ、限られている。
- 本来、3PL 事業者は、物流オペレーション業務の提供だけではなく、顧客の企業競争力向上に寄与する**物流戦略の提案**が求められている。
- 今後は、物流業務の高度化等に伴い、物流戦略策定に3PL事業者を活用する可能性も。

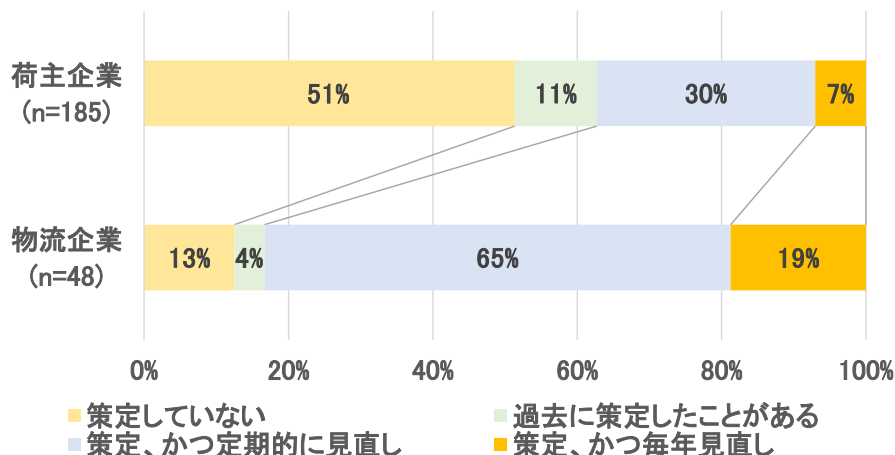
< 物流戦略の策定を担当する部署（会社） >





- 物流企業では、**8割以上の企業が中長期計画を策定**。
- これに対して、荷主企業では、**約半数の企業が中長期計画を策定していない**と回答。
- 物流関連2法改正により、「特定事業者」は、**物流効率化に関する中長期計画の策定と実施状況**の報告が義務付け。 ※2026年4月から法律施行を想定
- 荷主企業においても、物流戦略の長期ビジョン・中期計画策定への取り組みが進むであろう。

<物流戦略の長期ビジョン・中期計画策定の状況>



(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」



Ⅱ 物流戦略を具現化する物流施設利用について

- Ⅱ-1 物流施設の所有形態
- Ⅱ-2 物流施設利用の今後の予定
- Ⅱ-3 物流施設に求めるスペック(施設仕様)
- Ⅱ-4 物流施設の機能
- Ⅱ-5 注目される設備の状況

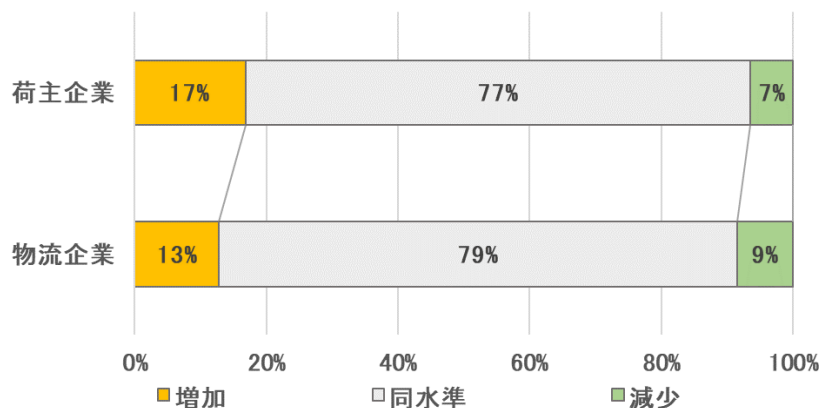
物流施設の所有形態



Finance

- これまで、物流施設の所有形態について、各企業が**自社で保有し自社で使用**する形態が主流。
- 減損会計の適用や、**キャッシュフローを意識した経営**等を求められるようになり、企業は資産圧縮を進める。また、デベロッパー等による大規模な賃貸物流施設の開発が活発であり、**施設所有の選択肢の幅**が広がる。
 - 本調査において、現状、賃貸施設を利用しているとの回答は、**荷主企業では82%、物流企業では87%**。
- 現状と3年後を比較すると、荷主企業、物流企業ともに、**増やすとの回答が、減らすとの回答を上回った**。
- **今後も、賃貸施設の利用は緩やかに増加すると見込まれる**。

<賃貸施設の割合(現状と3年後の比較)>

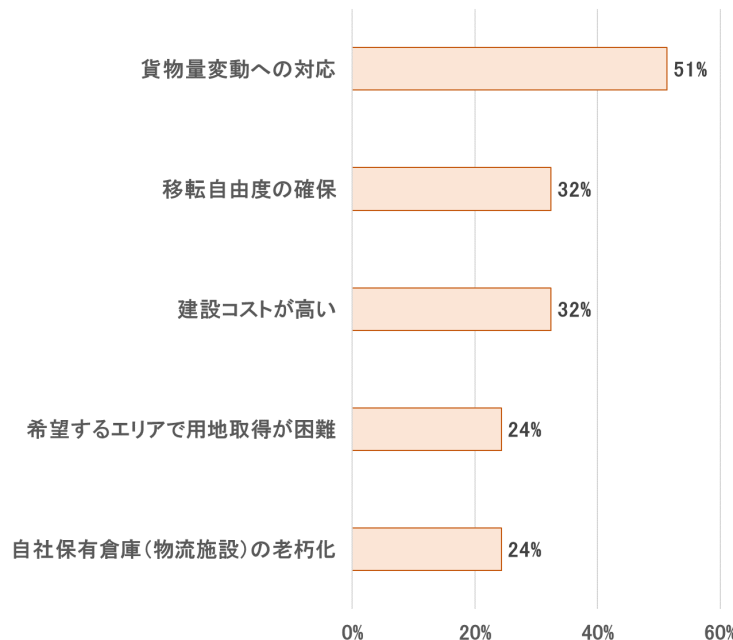


(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス
「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」

賃貸施設の割合を増やす理由



- 「**貨物量変動への対応**」と「**移転自由度の確保**」との回答が上位に。
- 賃貸施設の利用において、**ビジネス環境の変化に対して柔軟に対応できる点を高く評価**。
- 「**建設コストが高い**」と「**希望するエリアで用地取得が困難**」との回答も
- **建設コストの高騰や物流施設適地の減少等により、自社で物流施設を新設することが困難で、賃貸施設利用を選択する企業が増えているものと考えられる。**



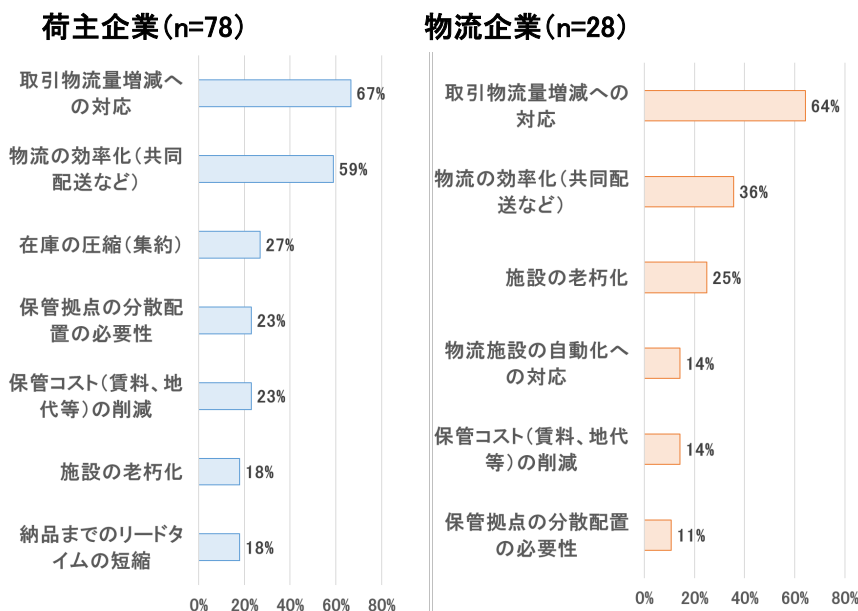
(資料)ニッセイ基礎研究所・三菱地所リアルエステートサービス
「企業の物流戦略および物流施設利用に関するアンケート調査」
※ 荷主企業と物流企業の合計



利用面積を見直す理由



- 「取引物流量増減への対応」が最も多く、次いで「物流の効率化(共同配送など)」。
- 本調査の「物流2024年問題への対策(物流業務)」に関する質問で、「共同配送による積載率の向上」との回答は上位にあがっており共同配送等の物流効率化の取り組みとともに、物流施設利用を見直す企業が多い。
- また、「物流に関連したBCP(事業継続計画)の作成」との回答は多く、BCP対応の一環として物流施設利用の見直しが進んでいる



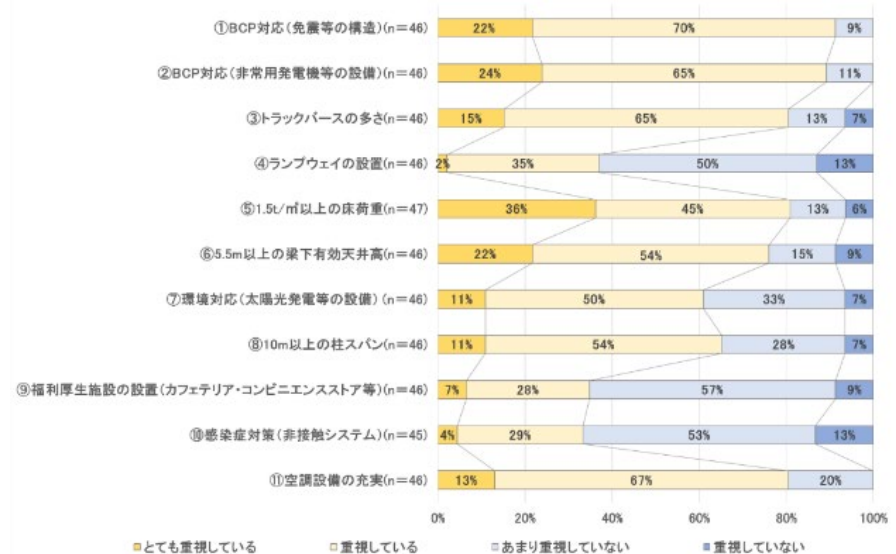
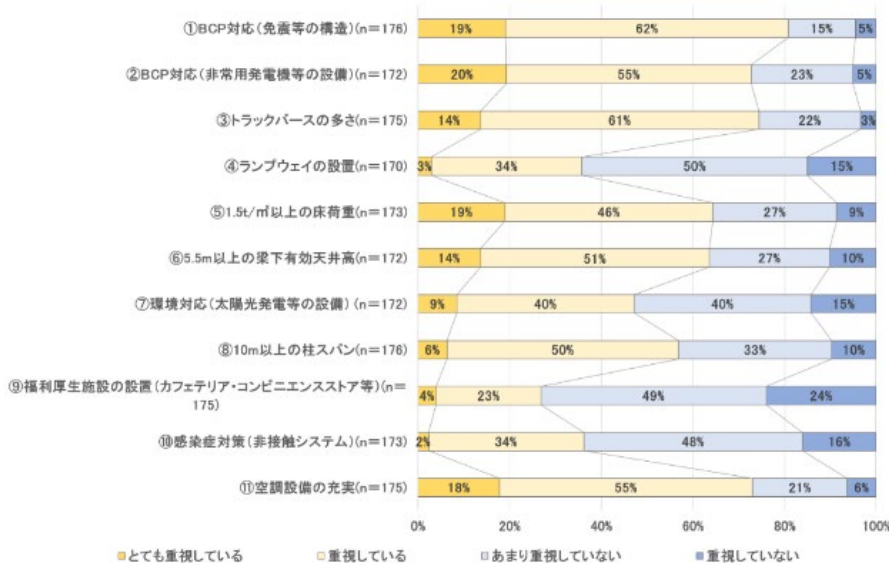
31 物流施設にもとめるスペック (施設仕様)



- 「BCP対応(免震等の構造)」、「BCP対応(非常用発電機等の設備)」、「トラックバースの多さ」、「空調設備の充実」「1.5t/m²以上の床荷重」、「5.5m以上の梁下有効天井高」が上位。
- 多くの企業が**自然災害等への対策**を重視。
- **多頻度輸送への対応**から、トラックバースの数も重視。
- 多くの荷役運搬機械を設置する施設も増えており、一定水準以上の床荷重および天井高が求められている。

<荷主企業>

<物流企業>





32 物流施設の機能

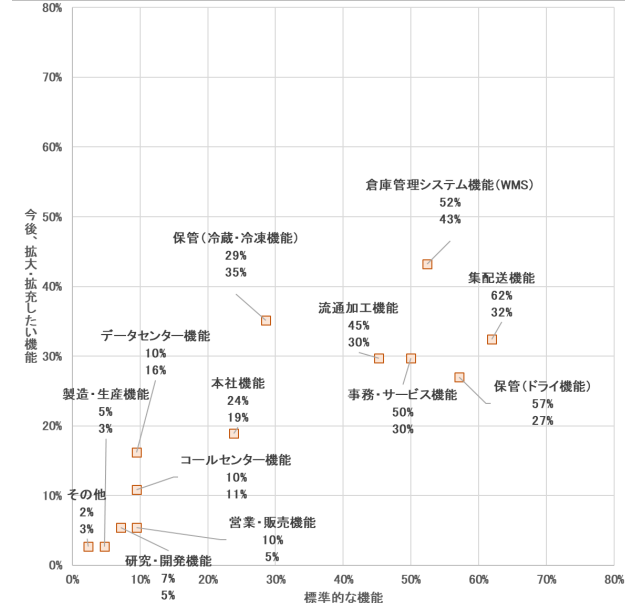
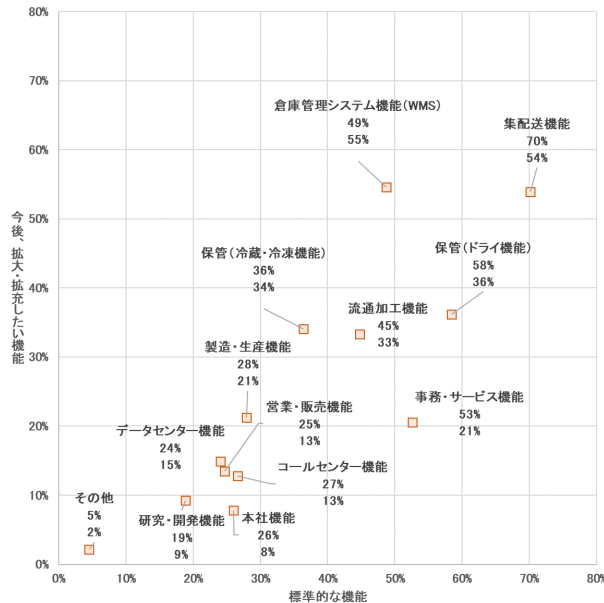


Finance

- 「利用施設の標準的な機能」: 「集配送機能」・「保管(ドライ機能)」
 - 「今後、強化・拡充したい機能」: 「倉庫管理システム機能(WMS)」
- インターネット通販の市場拡大等を背景に、貨物の多頻度小口化が進んだことで、WMS(倉庫管理システム)を拡充し、一連の庫内作業(入出荷、検品、ピッキング、梱包、施設内の労務管理など)を効率化したい企業の意向。

<荷主企業(標準的な機能n=154、今後、拡大・拡充したい機能n=141)>

<物流企業(標準的な機能n=42、今後、拡大・拡充したい機能n=37)>



利用施設の自動倉庫関連の設備



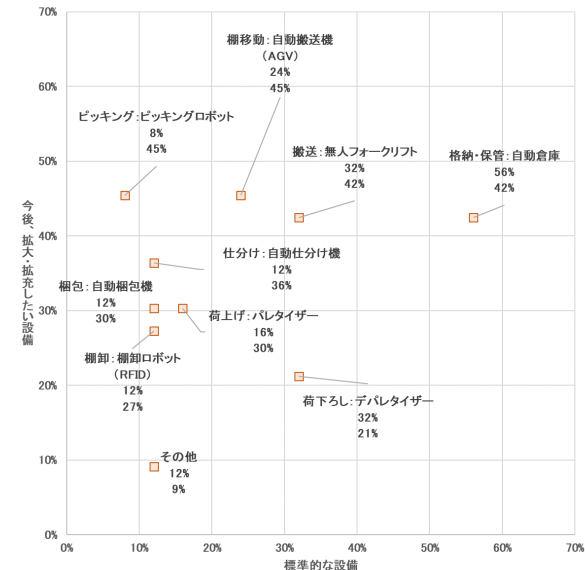
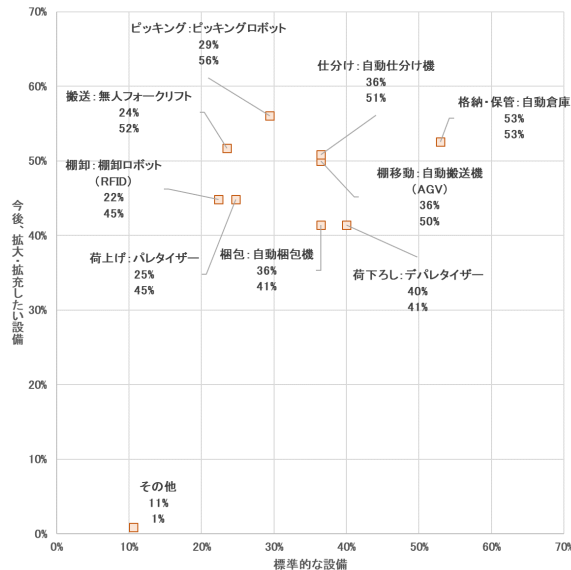
- 荷主企業では、「**ピッキング:ピッキングロボット**」(29%・56%)、「**搬送:無人フォークリフト**」(24%・52%)、「**棚卸:棚卸ロボット(RFID)**」(22%・45%)、「**荷上げ:パレタイザー**」(25%・45%)を導入している施設は比較的少なく、今後拡充したいと考える企業が多い。
- 物流企業では、「**棚移動:自動搬送機(AGV)**」(24%・45%)、「**ピッキング:ピッキングロボット**」(8%・45%)、「**仕分け:自動仕分け機**」(12%・36%)を導入している施設は比較的少なく、今後拡充したいと考える企業が多い。



Finance

<荷主企業(標準的な設備n=85、今後、拡大・拡充したい設備n=116)>

<物流企業(標準的な設備n=25、今後、拡大・拡充したい設備n=33)>





- 企業は、「2024年問題」で顕在化した**人手不足および輸送コスト高騰**に対応すべく、**商慣行の是正**や、**共同配送、パレット等の標準化**、**物流DX**等を通じて**物流業務の効率化**を本格的に進めると考えられる。
- こうしたなか、**物流効率化・BCP・施設老朽化**への対応と相まって、**物流施設の見直し**が進むと考えられる。
- 企業は、**庫内作業を効率化するWMS**（倉庫管理システム）意向が強い。**物流施設の自動化**についても本格的に取り組みが進展することが見込まれる。